

Explaining the dimensions and components of the evaluation model of human resource management system with a strategic approach (Case study of Iran's petrochemical industry)

Tayebeh Liravi¹ - Mani Arman² - Seyed Yaghoub Hosseini³

Abstract

The human resources system is a source of advantage in organizations that these resources must be continuously evaluated to become a real source of advantage. The aim of this study was to identify a model for evaluating the human resource management system with a strategic approach for petrochemical companies. In terms of purpose, this research is applied in terms of qualitative data and in terms of field implementation process. The statistical population includes experts in the field of human resources. Using purposive sampling method, 20 experts were selected by snowball method and the dimensions and components of the evaluation model of the human resources management system were identified in three stages. Data from Delphi implementation were analyzed by Kendall agreement statistical test method. As a result of Delphi implementation, four dimensions and 28 components were identified in order to evaluate the human resource management system with a strategic approach.

Key words:

human resource management system, human resource evaluation model, Delphi, Shannon entropy

1. Master of Strategic Management, Faculty of Humanities, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. (liravi.tayebeh@gmail.com)

2. Ph.D. in Human Resource Management, Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Persian Gulf University, Bushehr, Iran, Corresponding Author. (Arman@pgu.ac.ir)

3. Ph.D. in Public Sector Policy, Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Persian Gulf University, Bushehr, Iran. (Hosseini@pgu.ac.ir)



تبیین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی نظام مدیریت
منابع انسانی با رویکرد استراتژیک
(مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی ایران)

طیبه لیراوی^۱ - مانی آرمان^{۲*} - سید یعقوب حسینی^۳

چکیده

نظام منابع انسانی یکی از منابع مزیت‌ساز در سازمان‌ها به شمار می‌آید که برای تبدیل شدن به منبعی بالفعل باید مورد ارزیابی مستمر قرار گیرد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک برای شرکت‌های پتروشیمی انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده کیفی و از نظر روند اجرا میدانی محسوب می‌شود. جامعه آماری مورد بررسی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۰ خبره از مدیران سازمانی و اساتید دانشگاه به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی در سه مرحله انجام شد. داده‌های حاصل از اجرای دلفی با روش آزمون آماری توافق‌سنجی کندال تحلیل شده است. در نتیجه اجرای تکنیک دلفی، چهار بُعد و ۲۸ مؤلفه به منظور ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک شناسایی شد.

واژگان کلیدی: نظام مدیریت منابع انسانی، الگوی ارزیابی منابع انسانی، دلفی، آنتروپی شانون.

۱. کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. (liravi.tayebah@gmail.com)
۲. دکترای مدیریت منابع انسانی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران، نویسنده مسئول. (Arman@pgu.ac.ir)
۳. دکترای سیاست‌گذاری در بخش عمومی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. (Hosseini@pgu.ac.ir)

مقدمه

یکی از مهم‌ترین نظام‌های یک سازمان نظام مدیریت منابع انسانی آن است (Sanchez & Soriano, 2011). این نظام در صورتی که به‌وسیله اقدامات خود مورد بازسازی و بازنگری قرار نگیرد، به تدریج دچار آسیب شده و برنامه‌های تحول برای بهبود شرایط سخت‌تر و طولانی‌تر صورت می‌گیرند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴). هر سازمان برای داشتن منابع انسانی کارآمد در جهت افزایش مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، نیاز مبرم به مدل‌هایی دارد تا به کمک آن‌ها نظام منابع انسانی خود را ارزیابی کند. با توجه به شرایط موجود، سازمان‌ها به شکل فزاینده‌ای به منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی منحصربه‌فرد توجه می‌کنند که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. بنابراین، باید وضعیت منابع انسانی در سازمان‌ها به‌طور مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد و برنامه‌های بهبود متناسب با آن‌ها در نظر گرفته شود (فرچوند و همکاران، ۱۳۹۳). شکل‌گیری و اجرای نظام ارزیابی مدیریت منابع انسانی که محوریت آن با استراتژی باشد، منجر به کیفیت بهتر در اجرای فرایندهای سازمانی می‌شود. بخش مدیریت منابع انسانی یکی از بخش‌های مهم سازمانی است که بر سایر بخش‌ها، فرایندها و اهداف سازمانی تأثیرات ویژه‌ای دارد و پیامدهای ناشی از آن به‌گونه‌ای است که با گذشت زمان نمایان می‌شود و این خود نشان از ضرورت مدل منابع انسانی، به‌منظور نیل به اهداف و استراتژی سازمان و رسیدن به موفقیت، دارد.

بررسی مدل‌های ارزیابی نظام منابع انسانی در وضعیت موجود نشان می‌دهد از یک‌سو، علی‌رغم معرفی مدل‌های استراتژیک در حوزه منابع انسانی، مانند مدل اولریچ، مدل مشولم و بامبرگر، مدل شولر و جکسون، این مدل‌ها به مرحله عملیاتی و میدانی وارد نشده‌اند. از سوی دیگر، بسیاری از مدل‌های عملیاتی‌شده، مانند APQC و ۳۴۰۰۰، نیز رویکرد استراتژیک را در خود ندارند. از این‌رو، خلأ عملیاتی‌سازی یک مدل استراتژیک برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها به چشم می‌آید. از طرفی، با توجه به صنعت گسترده پتروشیمی و تعداد زیاد شرکت‌های پتروشیمی و اندازه آن‌ها، حجم بالای نیروی انسانی، نقش آن‌ها در اقتصاد ایران و... نقش مدیریت منابع انسانی در رسیدن به موفقیت این صنعت قابل‌توجه بوده و گرچه این صنعت فناوری‌محور بوده، لکن در شرایط سیاسی و اقتصادی کنونی و وجود تحریم‌ها، مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی در حفظ عملیات و راهبری عملیات ایفا می‌کند. بنابراین،

نیازمند مدلی محیط‌محور و استراتژی‌محور، به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان و موفقیت، است.

این پژوهش بر آن است تا با تکیه بر دیدگاه دیو اولریچ^۱، جهت سرآمدی و ارزیابی منابع انسانی، مدلی با رویکرد استراتژیک برای صنعت پتروشیمی ایران ارائه دهد و وزن مؤلفه‌ها و ابعاد آن را تعیین کند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهومی تازه در حوزه منابع انسانی سازمان‌های امروزی است و به این نکته که مهم‌ترین منبع در هر سازمان سرمایه انسانی است، اشاره دارد. در واقع، هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست‌یافتن به هماهنگی استراتژیک است و استراتژی‌های منابع انسانی را ایجاد می‌کند که به‌صورت عمودی با استراتژی‌های تجارت ادغام شده‌اند (Waiganjo et al., 2011). هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی پشتیبانی از سازمان در دستیابی کارآمد و مؤثر به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت و فعالیت‌های کمک‌کننده در راستای مأموریت است و مأموریت بخش منابع انسانی کمک به افراد، بخش‌ها و گروه مدیریت ارشد در دست‌یافتن به اهداف استراتژیک است (Caldwell & Anderson, 2018).

سازمان‌ها به الگویی یکپارچه جهت ارزیابی، اندازه‌گیری و پایش فعالیت‌های حوزه منابع انسانی با رویکرد استراتژیک، نیاز دارند تا بر پایه شاخص‌های ادراکی و عملکردی، به ذی‌نفعان سازمان و مدیران ارشد نشان دهند به چه اندازه در دست‌یافتن به هدف‌های توسعه منابع انسانی خود موفق بوده‌اند و این موضوع به چه اندازه آن‌ها را در مسیر موفقیت و تعالی سازمانی کمک کرده است (حافظی، ۱۳۸۸). در سراسر دنیا مدل‌های زیادی نظیر مدل منابع انسانی بالدریچ، مدل منابع انسانی دمینگ، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، مدل استاندارد ایزو ۹۰۰۱، مدل بلوغ قابلیت افراد و جایزه تعالی منابع انسانی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. هریک از این مدل‌ها دارای نقاط ضعف و قوت خاص خود هستند که به دلیل اهمیت و کاربرد بیشتر آن‌ها در ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی و نیز به دلیل استفاده در پژوهش حاضر، در ادامه به برخی از مهم‌ترین مدل‌های ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی خواهیم پرداخت.

1. Dave Ulrich

مدل APQC: APQC با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت دانش، بهینه‌کاو و اقدامات بهبود کیفیت، در تعامل با سازمان‌های عضو خود، برای شناسایی بهترین شیوه‌ها و روش‌های مؤثر در بهبود و انتشار نتایج مرتبط دانش، آموزش و ابزار مورد نیاز موفقیت را در اختیار سازمان‌ها و استفاده‌کنندگان قرار می‌دهد. در سال ۱۹۹۲، آرتور آندرسن^۱ با کمک سازمان APQC، چهارچوب طبقه‌بندی فرایند را بر اساس یک الگوبرداری در بین ۸۰ شرکت برتر آمریکایی تدوین و معرفی و در سال ۱۹۹۶، برای اولین بار نسخه عمومی آن را منتشر کرد. این چهارچوب فرایندی است که می‌توان از آن در کلیه سازمان‌ها، اعم از تولیدی یا خدماتی، صرف‌نظر از اندازه و مکان جغرافیایی آن‌ها استفاده کرد. این چهارچوب فرایندی در ۱۲ گروه فعالیتی و در متجاوز از ۱۵۰۰ فرایند و فعالیت به صورت عام تعریف می‌شود (صادقی‌مقدم و مؤمنی، ۱۳۹۶).

مدل مالکوم بالدريج:^۲ در سال ۱۹۸۷، با کاهش رقابت‌پذیری در ایالات متحده، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج معرفی شد. در آن برهه، شرکت‌های آمریکایی در مقابل شرکت‌های ژاپنی با چالش جدی مواجه شده بودند. در این سال‌ها (اواسط دهه ۱۹۸۰) ژاپن به یک قدرت اقتصادی تبدیل شده بود و شرکت‌های منفعل آمریکایی در تلاش برای دستیابی به تعالی و نوآوری در عملکرد، به‌منظور کاهش ریسک در صحنه رقابت بودند (Kanter & Page, 2011). جایزه بالدريج چهارچوب مناسبی را برای عملیاتی‌کردن ساختار مدیریت کیفیت فراهم آورده و بسیاری از کشورها معیارهای جایزه ملی کیفیت بالدريج را اساس کار خود قرار داده‌اند و تأثیر مثبت به‌کارگیری این مدل بر مدیریت کیفیت به اثبات رسیده و شایستگی آن مورد تأیید قرار گرفته است (ترابی، ۱۳۹۰).

مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت:^۳ در این مدل ۹ حوزه مورد توجه است که ۵ حوزه در رابطه با رویکردهایی است که توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز سازمان‌ها را ایجاد می‌کنند و به نام «توانمندسازها» شناخته می‌شوند. ۴ حوزه دیگر نیز به بررسی نتایج حاصل از به‌کارگیری رویکردها پرداخته و به نام «نتایج» نام‌گذاری شده‌اند. لذا، این مدل اقدام به شناسایی وضع موجود سازمان در مقایسه با یک سازمان ایدئال می‌کند (ابزری و همکاران، ۱۳۹۰؛ Davies, 2008؛ Conti, 2007). ۲ معیار از ۹ معیار این مدل مربوط به منابع انسانی است.

1. Arthur Andersen
2. Malcom Baldrige
3. EFQM

مدل بلوغ قابلیت افراد: مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی مجموعه‌ی تجربه‌شده‌ای از روش‌های مدیریت سرمایه‌ی انسانی است که نقشه‌ی راهنمایی برای بهبود مستمر کارکنان سازمان ارائه می‌دهد. مدل بلوغ قابلیت‌های کارکنان به این روش‌ها به‌عنوان روش‌های نیروی انسانی اشاره می‌کند؛ نظر به اینکه یک سازمان نمی‌تواند همه‌ی این روش‌ها را به‌صورت یکجا به بهترین نحو اجرا کند، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی این روش‌ها را مرحله به مرحله ارائه می‌دهد. در این مدل روش تحول در هر مرحله متفاوت و مستلزم وجود قابلیت‌های مشخص در مراحل پیشین است. بنابراین، هر مرحله‌ی بلوغ فراهم‌کننده‌ی مجموعه‌ای از رویه‌هاست که می‌تواند مبنایی برای ایجاد رویه‌ها در مراحل بلوغ بعدی شود. هدف اصلی در این مدل بهبود قابلیت‌های نیروی انسانی است و این قابلیت‌ها می‌تواند به‌عنوان سطح دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرایندی موجود برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار یک سازمان تعریف شود (Curtis et al., 2009).

مدل منابع انسانی استراتژیک اولریچ: دیو اولریچ در کتاب *قهرمانان منابع انسانی*، از واژه‌ی شریک استراتژیک، برای متولیان منابع انسانی سازمان‌ها استفاده کرد که پس از چندی این واژه گسترش یافت و مورد استقبال صاحبان مناصب و آرا منابع انسانی و سازمان‌ها قرار گرفت. وی سیر تعالی منابع انسانی را از حوزه‌های سنتی و اداری به زمینه‌های تحول‌آفرین و اثربخش تغییر داد. منابع انسانی مدنظر اولریچ مکلف است تا فعالیت‌های خود را با استراتژی کسب‌وکار هم‌راستا سازد و با مدیر عامل، مدیران صف، مشتریان و سرمایه‌گذاران به مباحثه بپردازد و نظرات آن‌ها را لحاظ کند و هم‌زمان به واقعیت‌های بیرونی کسب‌وکار نیز توجه داشته باشد و درنهایت، به‌عنوان شریک کسب‌وکار، تغییر و تحول را در سازمان رقم زند. برای دستیابی به این مهم شایستگی‌هایی چون مشارکت استراتژیک، دانش کسب‌وکار، مجری عملیاتی، اعتبار فردی و معماری استراتژی نیاز است. همچنین، اولریچ در کتاب مذکور چهار نقش کلیدی برای متولیان منابع انسانی قائل شد که شامل نقش‌های زیر است: متخصص اداری، حامی کارکنان، شریک استراتژیک و عامل تغییر (بینش، ۱۳۸۷).

متخصص اداری: در این نقش مدیریت منابع انسانی به طراحی و اجرای مؤثر فرایندهای منابع انسانی و همچنین مهندسی مجدد فرایندهای منابع انسانی می‌پردازد.

حامی کارکنان: در این نقش مدیریت منابع انسانی به مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان توجه دارد.

شریک استراتژیک: در این نقش مدیریت منابع انسانی در تلاش برای هم‌سوسازی استراتژی‌ها و رویه‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان است.

عامل تغییر: در این نقش مدیریت منابع انسانی (هم به‌عنوان حافظ فرهنگ و هم به‌عنوان عامل تغییر فرهنگ) به مدیریت تحول سازمانی می‌پردازد و همچنین به شناسایی و اجرای فرایندهای تغییر کمک می‌کند. نتیجه این نقش ظرفیت تغییر است (Ulrich, 1996).

بررسی ادبیات پژوهش و مدل‌های بررسی‌شده، پژوهشگر را بر آن داشت تا مدلی را مد نظر قرار دهد که رویکرد استراتژیک داشته و نقش استراتژیک را در نظر گرفته باشد. همان‌طور که پیش‌تر توضیح داده شد مدل منابع انسانی اولریچ دارای چهار بُعد متخصص اداری، حامی کارکنان، شریک استراتژیک و عامل تغییر است (بینش، ۱۳۸۷).

برای خلق ابزار مد نظر پژوهشگر باید مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی تعیین شود. برای دستیابی به این مهم برای ابعاد شریک استراتژیک و عامل تغییر از کتاب *قهرمان منابع انسانی*، تألیف دیو اولریچ، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی استخراج شد. شریک استراتژیک که چهار مؤلفه را دربرمی‌گیرد به‌طور خاص به مقوله مدیریت استراتژیک و پیوند آن با منابع انسانی، با تکیه بر مفاهیمی چون درک کسب‌وکار به‌وسیله منابع انسانی، مدیریت عملکرد استراتژیک، مدیریت قابلیت استراتژیک و پیوند فرایندهای منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار می‌پردازد. همچنین، مؤلفه عامل تغییر که همچون مؤلفه شریک استراتژیک از مدل اولریچ استخراج شده است، به مؤلفه‌هایی چون ابتکارات، تطبیق فرهنگ و فرایندها می‌پردازد. برای مؤلفه‌های بُعد متخصص اداری، به دلیل تمرکز این بُعد، همان‌طور که پیش‌تر گفته شد به وظایف سنتی منابع انسانی و قرابت آن با مدل APQC، از مؤلفه‌های این مدل بهره گرفته شد. مدل APQC با تمرکز بر بهره‌وری، مدیریت دانش، بهینه‌کاو و اقدامات بهبود کیفیت، در تعامل با سازمان‌های عضو خود برای شناسایی بهترین شیوه‌ها و روش‌های مؤثر بهبود و انتشار نتایج مرتبط، دانش، آموزش و ابزار مورد نیاز موفقیت را در اختیار سازمان‌ها و استفاده‌کنندگان قرار می‌دهد (صادقی‌مقدم و مؤمنی، ۱۳۹۶). همچنین، از شاخص‌های محقق‌ساخته برای این مؤلفه بهره گرفته شده است.

اما بُعد آخر بُعد حامی کارکنان است که برای آن اهدافی چون جلب مشارکت و تعهد کارکنان متصور شده است. برای مؤلفه‌های این بُعد نیز، با توجه به هم‌پوشانی ویژگی‌ها و اهداف آن با ویژگی‌های مدل بین‌المللی ارزیابی اثربخشی کارکنان هی‌گروپ، از این مدل استفاده شده است.

در مدل اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان که هی‌گروپ تشریح می‌کند، دو متغیر اصلی «تعلق سازمانی»^۱ و «توانمندی کارکنان» وجود دارد که هرکدام مشتمل بر شش مؤلفه‌اند که بر این دو متغیر تأثیر می‌گذارند. طی پژوهش‌های انجام‌شده بین کارکنان اثربخش و مؤلفه‌های بازدهی مالی، رضایت مشتریان، نوآوری، شهرت سازمان، مولدبودن و جذب و واکنش به استعداد همبستگی بالایی نشان داده شده است و شرکت‌هایی که کارکنان در سطح عملکردی بالاتری قرار دارند در این مؤلفه‌ها عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد مؤلفه تعلق سازمانی و توانمندی کارکنان دو متغیر اصلی در این مدل هستند. تعلق سازمانی با دربرگیری دو عنصر تعهد و تلاش آگاهانه، که هرکدام به ترتیب به تمایل برای ماندن در سازمان و کوتاهی‌نکردن و فرونگذاشتن از تلاش در راستای رسیدن به اهداف سازمان اشاره دارند، در واقع می‌توان گفت شکل خاصی از هویت اجتماعی است که نشان‌دهنده ادراک و احساس یگانگی و تعلق خاطر کارکنان به سازمانی است که موجودیت خود را با عضویت در آن تعریف می‌کنند. تعلق سازمانی در بطن خود شاخص‌هایی چون درک استراتژی سازمان، اعتماد به رهبران سازمان، کیفیت‌گرایی و توجه به مشتریان، قدردانی و توجه به کارکنان، فرصت‌های ارتقا و حقوق و مزایا را دارد و مجموعه آن‌ها تعلق سازمانی را به وجود می‌آورد.

متغیر دیگر توانمندسازی کارکنان است که از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده مدل اندازه‌گیری اثربخشی کارکنان است که محیط حمایت‌شده و میدان‌دادن به کارکنان از مفاهیم کلیدی آن است. توانمندسازی کارکنان نیز مانند تعلق سازمانی زاینده عواملی چون مدیریت عملکرد، تفویض اختیار، در اختیار بودن منابع لازم برای انجام کار، آموزش، کار تیمی و محتوای کار و فرایندهای کاری است (Borrebach & Bowers, 2008).

بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این دو پرسش است: الگوی

1. employee engagement

ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک از چه ابعاد و مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ در سطح این ابعاد، اهمیت هر بُعد به چه میزان است؟

روش‌شناسی

این پژوهش از منظر ماهیت و هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر داده‌ها پژوهشی کیفی است. در این پژوهش به منظور شناسایی الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی، از روش دلفی استفاده شده است که ابزار مهمی برای پاسخ به سؤالاتی درباره آینده است (Rowe & Wright, 1999). در واقع، دلفی رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای پانل است (Keeney et al, 2001).

برخلاف سایر روش‌های پیمایشی، اعتبار روش دلفی نه به تعداد شرکت‌کنندگان در پژوهش، که به اعتبار علمی متخصصان شرکت‌کننده و دانش تخصصی آنان در موضوع مورد نظر بستگی دارد (غیوری و حسن‌زاده، ۱۳۹۵). این افراد به‌عنوان پانل دلفی شناخته می‌شوند و انتخاب اعضای پانل معمولاً از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و قضاوتی انجام می‌گیرد (عباسی اسفنجانی و فروزنده دهکردی، ۱۳۹۴). درخصوص تعداد اعضای پانل نیز نظرات مختلفی مطرح شده، اما به‌طور کلی در صورت وجود تجانس^۱ میان اعضا، حدود ۱۰ تا ۲۰ عضو توصیه می‌شود (علیدوستی، ۱۳۸۵).

در بخش دلفی پرسش‌نامه ابزار مورد استفاده است. پرسش‌نامه پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کلی است. در بخش نخست، تعدادی پرسش با هدف شناسایی متغیرهای جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات، شغل، سابقه تدوین استراتژی و میزان تسلط) طرح شده است. بخش دوم از دو قسمت و سه مرحله تشکیل شده است. از پاسخگویان خواسته شد در مرحله اول با توجه به دو گزینه تناسب و عدم تناسب به پرسش‌هایی پاسخ دهند که به‌منظور ارائه الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک طراحی شده بودند. در مرحله دوم از طیف پنج‌تایی جهت ارزیابی میزان اهمیت استفاده شده است. در مرحله سوم، دوباره از همان طیف بهره برده شده تا اجماع نظر متخصصان به‌دست آید.

۱. همانندی در تخصص.

جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه متخصصان منابع انسانی و اساتید دانشگاهی دارای سابقه در حوزه منابع انسانی، اعم از زن و مرد، است. نمونه آماری که همان اعضای پانل دلفی هستند، از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با روش گلوله‌برفی^۱ انتخاب شده‌اند. در این روش ابتدا برخی از افراد جامعه به‌صورت تصادفی مورد بررسی قرار می‌گیرند و از طریق آن‌ها نمونه‌های بعدی پیشنهاد می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۱۶). بر همین اساس، افراد دارای سابقه و تخصص در زمینه منابع انسانی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و از میان آن‌ها ۲۰ خبره در مراحل دلفی شرکت داده شدند.

درخصوص روایی و پایایی روش دلفی و به‌طور کلی پژوهش‌های کیفی، چالش‌های بسیاری وجود دارد. به عقیده برخی از صاحب‌نظران عرصه پژوهش کیفی، روایی و پایایی واژه‌های خاص پارادایم کمی بوده و با پژوهش‌های کیفی سنخیت ندارند. لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵)، مفهوم «قابلیت اعتماد»^۳ را به‌عنوان معیاری جایگزین برای روایی و پایایی مطرح کرده‌اند تا از این طریق دقت علمی در پژوهش‌های کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد. این مفهوم شامل چهار عنصر اطمینان‌پذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵، اتکاپذیری^۶ و تأییدپذیری^۷ است که آن‌ها مصادیق آن را در حساسیت پژوهشگر، متناسب‌بودن نمونه، انسجام در روش پژوهش و استفاده از منابع علمی معتبر عنوان کرده‌اند (حسینی، ۱۳۹۵؛ کرسول، ۲۰۰۷). اما، از آنجایی که روش دلفی برای تأیید مدل یا پاسخ به فرضیه‌ها یا سؤالات خود از نظرات متخصصان بهره می‌گیرد، بنابراین روایی محتوا همان نظرات متخصصان (خبرگان) خواهد بود و به این دلیل که در چند مرحله و تا زمان اجماع نظر مشارکت‌کنندگان درخصوص موضوع تکرار می‌شود، نشان از پایایی خواهد داشت. از سوی دیگر، چنانچه مشارکت‌کنندگان نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، اعتبار محتوا تضمین خواهد شد (سهرابی، ۱۳۹۴). درخصوص بخش دلفی پژوهش پیش رو نیز، علاوه بر حضور متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، تعدادی از مشارکت‌کنندگان بر صنعت پتروشیمی نیز اشراف داشتند.

1. Snowball Sampling
2. Lincoln and Guba
3. Trustworthiness
4. Credibility
5. Transferability
6. Dependability
7. Confirmability

در این پژوهش داده‌های گردآوری شده از طریق پرسش‌نامه وارد نرم‌افزار exele و SPSS شده و تحلیل‌های لازم، همچون محاسبه آلفای کرونباخ، اجماع نظر متخصصان و ضریب کندال روی آن‌ها انجام گرفته است. پس از تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، شاخص‌های مناسب به منظور الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک شناسایی شده است.

یافته‌های پژوهش

جهت شناسایی الگویی همراه با مؤلفه‌ها و شاخص‌ها برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی، روش دلفی با ۲۰ خبره به منظور بررسی مدل مورد نظر پژوهشگر اجرا شد. در دور اول دلفی، از خبرگان خواسته شد به پرسش‌نامه‌ای با سؤالات بسته و با توجه به دو گزینه تناسب و عدم تناسب به پرسش‌هایی پاسخ دهند که به منظور ارائه الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک طراحی شده است. در دور دوم، با توجه به نظر متخصصان و جمع‌آوری نظرات‌شان، برای این ۲۰ خبره پرسش‌نامه‌ای با ۱۳۲ پرسش بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت ارسال شد. در دور سوم و دور نهایی نیز، مجدد از آن‌ها خواسته شد تا با توجه به نتایج مرحله قبل، به سؤالات پاسخ دهند. بر اساس آخرین تحلیل‌های آماری ۲۰ پرسشنامه جمع‌آوری شده و حذف شاخص‌هایی با میانگین کمتر از ۴، در نهایت ۴ بُعد، ۲۸ مؤلفه و ۱۰۹ شاخص از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی شناسایی شد.

اشمیت برای توقف مراحل دلفی دو معیار بیان می‌کند: یکی اینکه، بین اعضای پانل اتفاق نظر قوی وجود داشته باشد که براساس جدول بالا تعیین می‌شود و دوم اینکه، اگر اتفاق نظر قوی وجود ندارد و مقدار این ضریب در دو دور متوالی رشد ناچیزی دارد، دورهای دلفی باید متوقف شود (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به نتایج به دست آمده مقادیر ضریب کندال در مرحله دوم پژوهش ۰/۶۴۲ و در مرحله سوم پژوهش ۰/۶۴۸، همبستگی متوسط رو به قوی و همچنین، تفاوت اندک را میزان همبستگی خوب میان خبرگان در نظر می‌گیریم و با توجه به اجماع نظر خبرگان در این مرحله، دلفی به پایان می‌رسد.

در این پژوهش ۲۰ چک‌لیست خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. از میان این پاسخ‌دهندگان به چک‌لیست‌ها، ۸۵ درصد را مردان و ۱۵ درصد را زنان تشکیل داده‌اند.

بیشتر پاسخ‌دهندگان ۳۱ تا ۴۰ سال سن، با فراوانی نسبی ۴۵ درصد داشتند. از نظر تحصیلات ۶۰ درصد در مقطع دکترا بودند و از نظر شغل ۵۰ درصد از مدیران منابع انسانی، ۴۵ درصد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و ۵ درصد مشاور منابع انسانی بودند.

پاسخ به سؤال اول پژوهش: شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک.

به منظور بررسی اعتبار چهارچوب پیشنهادی، ۱۰۹ شاخص و ۲۸ مؤلفه و ۴ بُعد حوزه ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک شناسایی شد. لازم به ذکر است برای بررسی مناسب بودن شاخص‌ها، از مقیاس ۵ تایی استفاده شد که میانگین کمتر از ۴ به مفهوم نامناسب و میانگین بالاتر از ۴ به مفهوم مناسب محاسبه شد. یافته‌ها در جدول‌های زیر به این معنی است که ابعاد پیشنهادی الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک از دیدگاه متخصصان مدیریت منابع انسانی در ایران مورد تأیید است. جدول زیر گویای این مطلب و تأیید سطح ابعاد مدل است.

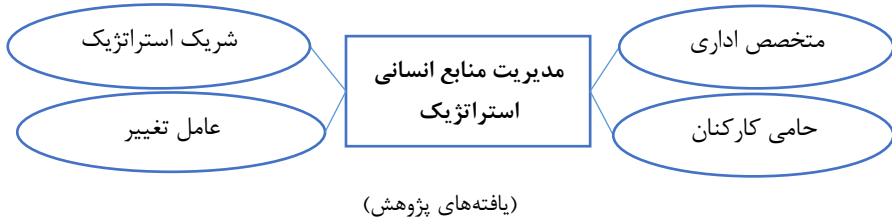
جدول ۱. نتایج دلفی در ابعاد الگوی پیشنهادی (یافته‌های پژوهش)

بُعد	موافقت با متناسب بودن	مخالفت با متناسب بودن	پایایی	میانگین
متخصص اداری	۹۱٪	۹٪	۰/۸۳۲	۴/۱
حامی کارکنان	۱۰۰٪	۰	۰/۹۶۲	۴
شریک استراتژیک	۱۰۰٪	۰	۰/۸۹۵	۴/۳
عامل تغییر	۱۰۰٪	۰	۰/۸۶	۴/۵۵

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، با توجه به نظر خبرگان بُعد عامل تغییر بالاترین میزان اهمیت و بُعد حامی کارکنان در میان ابعاد مدل پیشنهادی کمترین میزان اهمیت را دارا هستند.

بنابراین، مدل پیشنهادی به منظور ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی به شکل زیر است.

شکل ۱. ابعاد الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک



یافته‌های پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های پیشنهادی الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک از دیدگاه متخصصان مدیریت منابع انسانی در ایران مورد تأیید است.

در سطح مؤلفه‌های بُعد متخصص اداری، متخصصان با همه مؤلفه‌های پیشنهادی، شامل استخدام و جذب، مدیریت عملکرد، مدیریت توسعه کارکنان، آموزش کارکنان، پاداش و نگهداشت کارکنان و گردش و بازنشستگی کارکنان موافق هستند. در این بُعد مؤلفه مدیریت عملکرد بیشترین میزان اهمیت را دارد و مؤلفه پاداش و نگهداشت کارکنان کمترین امتیاز را دریافت کرده است. بنابراین، با توجه به نظرات خبرگان مدل پیشنهادی در بُعد متخصص اداری شامل ۶ مؤلفه است.

در سطح مؤلفه‌های بُعد حامی کارکنان نیز، متخصصان با همه مؤلفه‌های پیشنهادی، شامل وفاداری و اشتیاق سازمانی، تعهد و اشتیاق فردی، توانمندی کارکنان، اعتماد به رهبران سازمان، ادراک کارکنان از راهبردهای سازمان، تمرکز بر کیفیت و مشتری داخلی، تفویض اختیار، منابع و تناسب کار، ادراک کارکنان از آموزش، کار گروهی، ادراک کارکنان از ماهیت کار (مؤثر بودن و قابلیت نوآوری)، ادراک کارکنان از حقوق و مزایا، ادراک کارکنان از مدیریت عملکرد، فرصت ارتقا و احترام و قدردانی موافق هستند. در این بُعد مؤلفه فرصت ارتقا دارای بیشترین میانگین و میزان اهمیت است و مؤلفه‌های توانمندی کارکنان، منابع و تناسب کار، کار گروهی، با کسب میانگین ۴/۴، دارای کمترین میزان اهمیت در میان دیگر مؤلفه‌ها هستند. بنابراین، با توجه به نظرات خبرگان مدل پیشنهادی در بُعد حامی کارکنان شامل ۱۵ مؤلفه است.

یافته‌های پژوهش بیانگر موافقت متخصصان با همه مؤلفه‌های بُعد شریک استراتژیک است. با توجه به نظرات خبرگان، مؤلفه درک کسب‌وکار و نیازمندی‌های آن

توسط منابع انسانی و پیوند فرایندهای منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار، با میانگین ۴/۷۵، بیشترین میزان اهمیت و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد استراتژیک کارکنان و مدیریت قابلیت‌های استراتژیک، به ترتیب امتیاز کمتری را کسب کردند. بنابراین، مدل پیشنهادی در بُعد شریک استراتژیک شامل مؤلفه‌های درک کسب‌وکار و نیازمندی‌های آن توسط منابع انسانی، مدیریت قابلیت‌های استراتژیک، پیوند فرایندهای منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار و مدیریت عملکرد استراتژیک کارکنان است.

همچنین، در سطح مؤلفه‌های بُعد عامل تغییر متخصصان با همه مؤلفه‌های پیشنهادی موافق هستند. در این بُعد، با توجه به نظر خبرگان، بیشترین امتیاز مربوط به مؤلفه ابتکارات و کمترین امتیاز مؤلفه فرایندها است و مؤلفه تطبیق فرهنگ در میان این دو مؤلفه قرار دارد. با توجه به نظرات خبرگان، مدل پیشنهادی در بُعد عامل تغییر شامل مؤلفه‌های ابتکارات، فرایندها و تطبیق فرهنگ است.

جدول ۲. نتایج دلفی در مؤلفه‌های هر بُعد (یافته‌های پژوهش)

بُعد	مؤلفه با بیشترین امتیاز	موافقت با متناسب بودن	مخالفت با متناسب بودن	پایایی	میانگین
متخصص اداری	مدیریت عملکرد	۱۰۰٪	۰	۰/۹۰	۴/۷
حامی کارکنان	فرصت ارتقا	۱۰۰٪	۰	۰/۹۳	۴/۷۵
شریک استراتژیک	درک کسب‌وکار و نیازمندی‌های آن توسط منابع انسانی	۱۰۰٪	۰	۰/۸۷	۴/۷۵
	درک کسب‌وکار و نیازمندی‌های آن توسط منابع انسانی	۱۰۰٪	۰	۰/۸۷	۴/۷۵
عامل تغییر	ابتکارات (مانند اجرای ساختار سازمانی جدید)	۱۰۰٪	۰	۰/۸۷	۴/۴۵

پاسخ سؤال دوم پژوهش: تعیین وزن هریک از ابعاد الگوی ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی استراتژیک.

برای تعیین دقیق اولویت و ضریب اهمیت ابعاد الگوی ارزیابی نظام مدیریت

منابع انسانی استراتژیک دیدگاه ۲۰ متخصص، با تکنیک آنتروپی شانون، از نظر تحلیل محتوا مورد تحلیل بیشتر قرار گرفت.

اساس وزن‌دهی در این روش پراکندگی داده‌ها یا معیارهاست. برای تعیین وزن معیارها با استفاده از الگوریتم شانون، ابتدا داده‌ها را نرمال و سپس، میزان آنتروپی هر معیار را مشخص می‌کنیم و در انتها، با استفاده از آنتروپی به‌دست‌آمده، وزن هریک از معیارها را می‌یابیم. در ادامه به نحوه به‌دست‌آوردن وزن‌ها، با استفاده از الگوریتم آنتروپی شانون می‌پردازیم.

مرحله (۱) برای محاسبه ماتریس نرمال شده، از ماتریس داده‌های اولیه یعنی دیدگاه هر متخصص درباره هر بُعد استفاده می‌کنیم. جدول ۳ این داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس داده‌های اولیه (یافته‌های پژوهش)

فراوانی حاصل از ۲۰ پاسخگو برای چهار مقوله									
شرکت کننده	متخصص اداری	حامی کارکنان	شریک استراتژیک	عامل تغییر	شرکت کننده	متخصص اداری	حامی کارکنان	شریک استراتژیک	عامل تغییر
۱	۴	۴	۵	۵	۱۱	۴	۳	۵	۵
۲	۲	۵	۵	۵	۱۲	۲	۳	۵	۵
۳	۲	۳	۵	۵	۱۳	۲	۵	۵	۵
۴	۳	۳	۴	۵	۱۴	۲	۴	۵	۵
۵	۴	۳	۳	۳	۱۵	۳	۳	۳	۳
۶	۳	۳	۳	۳	۱۶	۳	۴	۴	۵
۷	۴	۲	۵	۵	۱۷	۴	۴	۵	۵
۸	۵	۴	۵	۵	۱۸	۵	۵	۵	۵
۹	۳	۳	۳	۳	۱۹	۱	۵	۵	۵
۱۰	۲	۵	۵	۳	۲۰	۴	۳	۵	۳
جمع فراوانی متخصص اداری ۶۲	جمع فراوانی حامی کارکنان ۷۳	جمع فراوانی شریک استراتژیک ۹۴	جمع فراوانی عامل تغییر ۹۲						

مرحله (۲) داده‌های جدول شماره ۴ طبق رابطه زیر به‌هنجار می‌شود:

$$P_{ij} = \frac{F_{ij}}{\sum_{i=1}^m F_{ij}} (i = 1, 2, \dots, 10, j = 1, 2, 3.)$$

مرحله ۳) با استفاده از داده‌های جدول به‌هنجارشده، مقدار عدم‌اطمینان حاصل از هر مقوله (E_j) طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^{10} [P_{ij} \log_n P_{ij}]$$

$$K = \frac{1}{\log_3 10}$$

نتیجه در جدول ۵ آمده است.

جدول ۴. داده‌های هنجارشده (یافته‌های پژوهش)

مشارکت‌کننده	مختص ادارى	حامى کارکنان	عامل تغییر	شریک استراتژیک	مشارکت‌کننده	مختص ادارى	حامى کارکنان	عامل تغییر	شریک استراتژیک
۱	۰/۰۴۸	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۱	۰/۰۴۸	۰/۰۲۸۴	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۲	۰/۰۲۴	۰/۰۶۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۲	۰/۰۲۴	۰/۰۲۸۴	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۳	۰/۰۲۴	۰/۰۲۸۴	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۳	۰/۰۲۴	۰/۰۶۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۴	۰/۰۳۶۵	۰/۰۳۸۴	۰/۰۵۸	۰/۰۴۳۹	۱۴	۰/۰۲۴	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۵	۰/۰۴۸	۰/۰۳۸۴	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۵	۰/۰۳۶۵	۰/۰۳۸۴	۰/۰۳۲۹	۰/۰۳۲۹
۶	۰/۰۳۶۵	۰/۰۳۸۴	۰/۰۳۴۸	۰/۰۳۲۹	۱۶	۰/۰۳۶۵	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۴۳۹
۷	۰/۰۴۸	۰/۰۲۵۶	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۷	۰/۰۴۸	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۸	۰/۰۶۰۹	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۱۸	۰/۰۲۴	۰/۰۵۱۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۹	۰/۰۳۶۵	۰/۰۳۸۴	۰/۰۳۴۸	۰/۰۵۴۹	۱۹	۰/۰۱۲۱	۰/۰۶۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹
۱۰	۰/۰۲۴	۰/۰۶۴۱	۰/۰۵۸	۰/۰۵۴۹	۲۰	۰/۰۴۸	۰/۰۳۸۴	۰/۰۳۸۴	۰/۰۵۴۹
۱/۰۳۲	عامل تغییر	۱/۰۶۷۲	شریک استراتژیک	۰/۹۳۴۸	حامى کارکنان	۰/۷۴۸۴	مختص ادارى	جمع	

جدول ۵. عدم اطمینان حاصل از هر مقوله (یافته‌های پژوهش)

شریک استراتژیک	عامل تغییر	حامی کارکنان	متخصص اداری	بُعد
۰/۴۵۶۲۱۵	۰/۴۶۵۸۳۲	۰/۴۲۴۷۷۳	۰/۳۶۳۰۵۷	(E _j)

مرحله ۴) ضریب اهمیت هر یک از مقوله‌ها با استفاده از رابطه زیر ۱ استخراج می‌شود؛ یعنی خواهیم داشت:

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^3 E_j}$$

نتیجه در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. ضریب اهمیت (وزن) هر مقوله (یافته‌های پژوهش)

شریک استراتژیک	عامل تغییر	حامی کارکنان	متخصص اداری	بُعد
۰/۲۶۶۸۱۲	۰/۲۷۲۴۳۶	۰/۲۴۸۴۲۳	۰/۲۱۲۳۲۹	وزن هر مقوله

بنا به نتایج به‌دست‌آمده، وزن هر بُعد با روش آنتروپی شانون جداگانه محاسبه شد. عامل تغییر، با وزن ۰/۲۷۲، بیشترین وزن را دارد؛ پس از آن، شریک استراتژیک با وزن ۰/۲۶۶ و بُعد حامی کارکنان با وزن ۰/۲۴۸ و متخصص اداری با وزن ۰/۲۱۲ قرار دارند.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر یافته‌ها با استفاده از روش دلفی به‌دست آمد. آنچه که با روش بیان شده مورد بررسی قرار گرفت، ارائه الگویی برای ارزیابی نظام مدیریت منابع انسانی با رویکرد استراتژیک است. در این الگو ۴ بُعد اصلی شناسایی شد. بُعد اول با نام متخصص اداری، که به مفهوم مدیریت زیرساختارهای شرکت و مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی است. بُعد دوم شریک استراتژیک است که به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگ‌کننده میان استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی می‌پردازد. بُعد سوم، عامل تغییر، مدیریت تغییر شکل و خلق یک سازمان احیاشده را مد نظر قرار می‌دهد.

بعد آخر تحت عنوان حامی کارکنان تلقی می‌شود و مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان را در نظر می‌گیرد.

نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر اهداف منحصربه‌فرد سازمان، درباره آنچه باید به آن دست پیدا کند و تغییراتی که باید صورت گیرد، متمرکز می‌شود. این نظام‌ها به دنبال فراهم‌آوردن نقشه راه‌هایی برای تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌ها هستند. همچنین، به دنبال عرضه مدلی برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی منابع انسانی هستند (Michael, 2011).

وقتی پای بُعد استراتژیک نظام‌های مدیریت منابع انسانی به میان می‌آید حساسیت‌ها دوجندان می‌شود و مدل‌های مختلف ارزیابی نظام‌های مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. این مدل‌ها که طیف گسترده‌ای را دربرمی‌گیرد، همگی به نوعی سعی در ارائه نقشی در جهت ارزیابی دارند. یکی از کارآمدترین مدل‌ها در پژوهش حاضر مدل اولریچ بوده است که بر ۴ بُعد متخصص اداری، شریک استراتژیک، حامی کارکنان و عامل تغییر تأکید دارد (بینش، ۱۳۸۷).

نتایج نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها مورد تأیید خبرگان واقع شدند و ۴ شاخص به مؤلفه‌های متخصص اداری اضافه شد. همچنین، برای حامی کارکنان ۵ شاخص اضافه و ۲ شاخص نیز با نظر خبرگان اصلاح شد و الگوی پیشنهادی بر پایه مدل اولریچ، تأیید و اصلاح شد. سپس با روش آنتروپی شانون، وزن هریک از ابعاد مدل محاسبه شد و از بیشترین به کمترین، ضریب اهمیت به ترتیب بُعد عامل تغییر، شریک استراتژیک، حامی کارکنان و متخصص اداری تعیین شد.

ابعاد ۴ گانه مدل پژوهش حاضر مشابهت‌هایی با سایر مدل‌ها از نظر ابعاد دارد. بُعد متخصص اداری با مدل APQC مطابق است. طبق مدل EFQM و بررسی بخش منابع انسانی، این مدل تشابهاتی چون قدردانی از کارکنان، برنامه‌های حمایتی کارکنان از استراتژی سازمان و مشارکت و توانمندسازی کارکنان به چشم می‌خورد؛ البته ارتباط اثربخش با کارکنان از تفاوت‌های مدل پژوهش با مدل EFQM است. لازم به ذکر است وجه تمایز مدل پژوهش با مدل APQC، در ابعادی چون ابزار و فناوری و مدیریت تغییر، نسبتاً چشم‌گیر است. مؤلفه‌های ابعاد نیز در جهت بررسی مشابهت و تفاوت قابل بررسی است. مؤلفه استخدام و جذب در مدل‌های شولر و جکسون و بلوغ قابلیت افراد به چشم می‌خورد و آنان بر این مسئله تأکید ویژه‌ای داشته‌اند. مؤلفه آموزش نیز

در اکثر مدل‌های بررسی‌شده مورد توجه قرار گرفته است. توجه به مؤلفه اعتماد به رهبران نیز از مؤلفه‌هایی است که در سایر مدل‌ها کمتر به آن توجه شده است، که در مدل ارائه‌شده پژوهش و APQC به آن توجه ویژه‌ای شده است. مؤلفه پیوند فرایندهای منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار نیز در برخی مدل‌ها، مانند شولر و جکسون و ۳۴۰۰۰، موجود است.

پژوهش حاضر با پژوهش سومارانتا (۲۰۲۰)، که تأکید بسیاری بر هم‌سویی استراتژی‌های منابع انسانی و سازمان و تأثیر آن بر ساختار و فرایندهای منابع انسانی دارد، مشابهت دارد. مدل ارزیابی منابع انسانی طراحی‌شده در پژوهش همایون‌فر (۲۰۱۶) نیز ابزار ارزیابی منابع انسانی را به دسته روش‌ها و فرایندهای منابع انسانی، شامل برنامه‌ریزی، وضعیت تیم‌ها، توسعه تیم‌های کاری، و دسته توانمندسازی منابع انسانی، شامل مدیریت حقوق و دستمزد، امور اداری کارکنان، آموزش، ارزیابی عملکرد، مدیریت تعارض و عوامل محیطی تقسیم می‌کند که با پژوهش حاضر در این مؤلفه‌ها هم‌سویی دارد. برخی مؤلفه‌های مدل منابع انسانی ارائه‌شده رخشانی و همکاران (۱۳۹۹)، همچون توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی و فرهنگ، با پژوهش حاضر مشابهت دارد.

بررسی‌های پژوهشگر نشان داد که تاکنون مدل طراحی‌شده، مبتنی بر استراتژی در حوزه ارزیابی نظام منابع انسانی با این ابعاد در داخل کشور استفاده نشده و می‌توان گفت این پژوهش به دنبال آن است که در ابعاد وسیع به مطالعه این مدل و پیاده‌سازی آن بپردازد.

پژوهش‌های آتی باید سایر پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی اجرای الگوی ارزیابی نظام منابع انسانی با رویکردی استراتژیک را شناسایی کنند و از این طریق به مدل مفهومی جدید یا توسعه‌یافته دست یابند و با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از روش کیفی (دلفی) استفاده شده است، سایر پژوهشگران می‌توانند از روش‌های کیفی متفاوت (مانند گروه کانونی و...) بهره‌گیرند.

منابع

ابزری، مهدی، شاهین، آرش و محمدشفیعی، مجید (۱۳۹۱). حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل EFQM (مطالعه موردی یک گروه صنعتی)، مجله مدیریت تولید و عملیات، ۲(۲)، ۳۶-۱۹.

- بینش، مسعود (۱۳۸۷). منابع انسانی در صحنه. مجله تدبیر، ۱۹۷، ۶۷-۶۳.
- ترابی، عاطفه (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی وضعیت منابع انسانی بانک توسعه صادرات ایران با بهره‌گیری از مدل تعالی منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب جهت تعالی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی]
- حسینی، جاوید (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت در پروژه‌های مدیریت فرایند کسب‌وکار با استفاده از تکنیک دلفی و تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (FAHP) مورد مطالعه: شرکت سرمایه‌گذاری مسکن شمال شرق [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد]
- حافظی، عبدالرضا (۱۳۸۸). مدل ارزیابی و پایش فرایندهای حوزه منابع انسانی. نشریه منابع انسانی، ۳، ۱۴-۸.
- دانایی‌فرد، حسن، حسینی، سید یعقوب و میرزایی، شیما (۱۳۹۵). روش پژوهش مقدماتی. تهران: انتشارات صفار.
- رخشانی، جاوید، ابراهیم‌پور، حبیب، ستاری اردبیلی، فرزاد، رسولی، اسحق و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۹). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده بنیاد. مدیریت بهره‌وری، ۵۴ (۱۴)، ۱۰۲-۷۴.
- سهرابی، روح‌الله، جعفری‌سرشت، داوود و میداندار باسمنجی، فهیمه (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹ (۲)، ۲۰-۱.
- سهرابی، لیلا (۱۳۹۴). آینده پژوهی ورزش قهرمانی کشور به روش دلفی [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی]
- صادقی‌مقدم، محمدرضا و مؤمنی، رامین (۱۳۹۶). استقرار فلسفه مدیریت کیفیت جامع نرم بر اساس الگوی APQC ارائه مدل ساختاری (مورد مطالعه: شعب بانک سامان). مدیریت بهره‌وری، ۱۱ (۲)، ۳۰-۷.
- صفری، علی، فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۱)، ۱۱۱-۸۳.
- عباسی اسفنجانی، حسین و فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۹۴). طراحی مدل جامع تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی با رویکرد دلفی. فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، ۷۵، ۱۳۹-۱۷۰.

- علیدوستی، سیروس (۱۳۸۵). روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد. فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت توسعه، ۸(۳۱)، ۸-۲۳.
- غیوری، زینب و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۵). راهکارهای مؤثر بر جذب مخاطب به کتابخانه‌های عمومی ایران: مطالعه‌ای دلفی. پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۶(۲)، ۲۰۶-۲۲۶.
- فرچوند، اسفندیار، الوداری، حسن و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۴). طراحی و تبیین الگوی حاکمیت منابع انسانی برای انطباق سازمان با شرایط نامطمئن محیطی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۸(۲)، ۴۸-۷۴.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۹). *تعالی منابع انسانی: ارزیابی، برنامه‌ریزی و بهبود*. تهران: سرآمد.
- کرسول، جان. (۲۰۰۷). *پوییش کیفی و طرح پژوهش*. ترجمه دکتر حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی (۱۳۹۱)، تهران: انتشارات صفار-اشراقی.
- Borrebach, D. E., & Bowers, J. R. (2008). Building a solid and global human resource foundation: job evaluation effectiveness. *Journal of Compensation and Benefits*, 24(3), 34.
- Caldwell, C., & Anderson, V. (Eds.). (2018). *Strategic Human Resource Management*. Nova Science Publishers.
- Conti, T. A. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM magazine*.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (PCMM) Version 2.0 (2nd ed.)*. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Davies, J. (2008). Integration: is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model?. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Homayounfard, H., & Safakish, G. (2016). A human resource evaluation toolkit for mega size industrial projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 209-217.
- Kanter, R. M., & Page, G. (2011). Baldrige 20/20: An executive's guide to the criteria for performance excellence. Retrieved January, 6, 2013.
- Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. P. (2001). A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *International journal of nursing studies*, 38(2), 195-200.
- Michael, A., (2011), *Strategic human resource management: a guide to action*, 4 ed.
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International journal of forecasting*, 15(4), 353-375.

- Sanchez, A.M. & Soriano, D.R. (2011). Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No.1, pp.6-13.
- Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of Human Resource Management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 104, 102118.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 62-70.